

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Kepuasan Kerja

Imam Mahdi^{1*} Nasharuddin Mas² Kuncoro³

^{1,2,3} Program Pasca Sarjana, Magister Manajemen, Universitas Widyagama Malang, Indonesia

kumiskun@gmail.com

Abstrak

Tujuan - Penelitian ini untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi dengan memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja.

Desain/Methodologi/Pendekatan - Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan termasuk dalam jenis explanatory research. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sensus sampling, maka sampel dalam penelitian ini berjumlah 60 responden. Metode analisis data menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini.

Temuan - Hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut: 1) kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja; 2) kepemimpinan transformasional tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai; 3) motivasi dan kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai; 4) kepemimpinan transformasional dengan mediasi kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan; dan 5) motivasi dengan memediasi kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja

The Effect of Transformational Leadership Style and Motivation on Job Satisfaction-Mediated Performance

Abstract

Purpose - This study is to test the influence of transformational leadership styles and motivation by mediating job satisfaction on performance.

Design/Methodology/Approach - This research approach uses a quantitative approach and is included in the type of explanatory research. The sampling technique used is the census sampling technique, therefore the sample in this study amounted to 60 respondents. The data analysis method uses descriptive statistics and inferential statistics used to test hypotheses in this study.

Findings - The results obtained are as follows: 1) transformational leadership and work motivation are able to increase job satisfaction; 2) transformational leadership is unable to improve employee performance; 3) motivation and job satisfaction are able to improve employee performance; 4) transformational leadership with job satisfaction mediated affects employee performance; and 5) motivation by mediating job satisfaction affects employee performance.

Keyword: Transformational Leadership, Motivation, Job Satisfaction, Performance

1. Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan aparatur negara yang bertugas memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas berdasarkan kebijakan Pejabat Pembina Kepegawaian. Hal ini tertuang dalam Undang-undang Republik Indonesia nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pegawai ASN juga berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Kinerja pegawai ASN merupakan hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi, unit kerja, atau tim kerja sesuai dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja dan berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Tujuan utama Sistem Manajemen Kinerja PNS ini adalah untuk meningkatkan kinerja Perangkat Daerah masing-masing yang kemudian dituangkan dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan (SAKIP).

Pada tahun 2021, Pemerintah Kota Pasuruan mendapatkan penilaian SAKIP oleh Kemenpan-RB dengan predikat B (baik), hal ini menunjukkan bahwa kinerja pemerintah Kota Pasuruan masih dibawah kota-kota lain di Jawa Timur. Salah satu poin utama penilaian kinerja organisasi adalah Indikator Kinerja Individu, pengaruh Indikator Kinerja Individu yang dituangkan dalam Perjanjian Kinerja dan Sasaran Kinerja Pegawai sangat signifikan terhadap kinerja organisasi. Selain itu, kinerja pegawai ASN dapat diukur dari kinerja Perangkat Daerah berdasarkan hasil capaian kinerja Perangkat Daerah. Pada Tahun 2021, hasil Capaian Kinerja Kecamatan Bugul Kidul seperti yang ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. Capaian Kinerja Kecamatan Bugul Kidul

Indikator Kinerja sesuai Tugas dan Fungsi OPD	Target Capaian Kinerja	Realisasi
	2021	2021
Persentase Kelurahan yang telah menyelenggarakan Pelayanan terintegrasi	83,32%	72,97%
Persentase kegiatan dan laporan trantibmas yang ditindaklanjuti sesuai standar	100%	100%
Persentase kelembagaan masyarakat yang aktif	76,16%	68,04%

Sumber: *review* Renstra Kecamatan Bugul Kidul tahun 2021-2026

Dengan mempertimbangkan potensi, kondisi, permasalahan, tantangan dan peluang yang ada di kantor kelurahan, serta mendukung peningkatan kinerja pemerintah melalui Visi Kota Pasuruan tahun 2021-2026. Memperhatikan Visi tersebut serta perubahan paradigma dan kondisi serta permasalahan yang akan dihadapi pada masa yang akan datang, diharapkan para pegawai kelurahan di Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan dapat meningkatkan kinerja sehingga mampu berperan dalam pembangunan, baik dilingkup regional, nasional maupun global.

Kebutuhan akan visi tersebut merupakan sesuatu yang sangat mutlak sebagai pedoman organisasi/instansi untuk melangkah jauh ke depan dan terus berkarya agar tetap konsisten dan eksis, antisipatif, inovatif dan produktif serta selalu siap menyikapi perkembangan zaman. Sebagai cara pandang ke depan, maka visi harus sedemikian rupa untuk

mencapai hasil yang akan diraih oleh organisasi/instansi dan dapat memberikan motivasi bagi staf untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi secara sungguh-sungguh dalam meningkatkan kinerja organisasi pemerintahan.

2. Tinjauan Pustaka

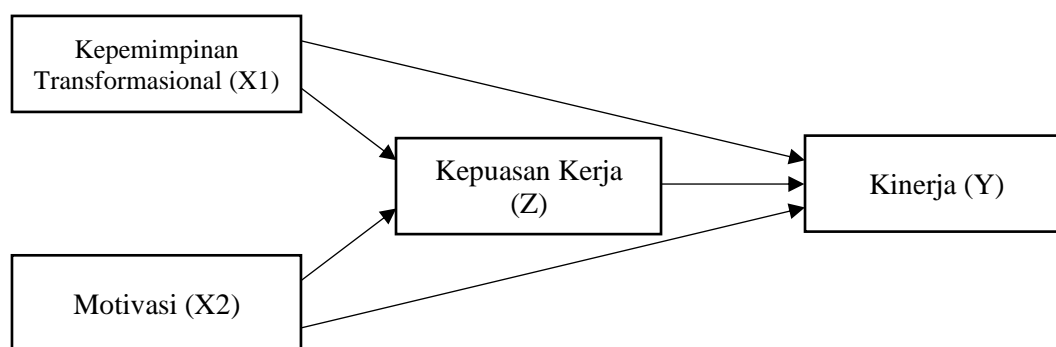
Kinerja pegawai secara umum adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap pegawai didalam suatu organisasi. Mangkunegara (2005), menyebut kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan (Rawashdeh *et al.*, 2020).

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, diantaranya adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*). Kepuasan kerja merujuk pada sikap individu terhadap pekerjaannya. Menurut Robbins dan Judge (2009), sumber kepuasan kerja terdapat pada kesesuaian antara harapan seseorang dengan imbalan yang diperoleh selama melakukan pekerjaan tersebut. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah sebuah status emosional positif yang berasal dari penilaian seorang karyawan terhadap situasi kerja yang mereka alami. Kepuasan kerja pegawai tidak hanya berdasarkan besaran imbalan, namun juga kondisi lingkungan kerja yang dipengaruhi oleh seorang pemimpin dan rekan kerja di lingkungan. Robbins dan Judge (2009), menyatakan ada 5 (lima) faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: 1) kepuasan terhadap pekerjaan; 2) kepuasan terhadap imbalan; 3) kepuasan terhadap supervisi atasan; 4) kepuasan terhadap rekan kerja; 5) kesempatan promosi.

Salah satu variabel yang sangat mungkin mempengaruhi kepuasan kerja adalah *transformational leadership*. Kepemimpinan transformasional terjadi ketika seorang atau beberapa orang berhubungan dengan orang lain sedemikian rupa, sehingga para pemimpin dan pengikut saling mengangkat diri untuk sampai kepada tingkat-tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi Burns (1978) dalam Hermawati (2019). Seorang pemimpin transformasional mengartikulasikan masalah-masalah yang ada dalam sistem yang berlaku dan dia mempunyai visi yang sangat mendesak berkenaan dengan apa dan bagaimanakah organisasi atau masyarakat yang baru itu (Bass & Riggio, 2006).

Selain itu, motivasi kerja merupakan variabel yang mempunyai pengaruh besar pada kinerja pegawai. Menurut Mc Clelland *et al.*, (1976) pengertian motivasi berprestasi didefinisikan sebagai usaha mencapai sukses atau berhasil dalam kompetisi dengan suatu ukuran keunggulan yang dapat berupa prestasi orang lain maupun prestasi sendiri. Lindgren (1976) mengemukakan hal senada bahwa motivasi berprestasi sebagai suatu dorongan yang ada pada seseorang sehubungan dengan prestasi, yaitu menguasai, memanipulasi seras mengatur lingkungan sosial maupun fisik, mengatasi segala rintangan dan memelihara kualitas kerja yang tinggi, bersaing melalui usaha-usaha untuk melebihi hasil kerja yang lampau, serta mengungguli hasil kerja yang lain.

Kerangka konseptual penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

3. Metode Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan termasuk kedalam jenis penelitian *eksplanatory research*. Populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai yang bekerja di 6 (enam) kelurahan di wilayah Kecamatan Bugul Kidul, Kota Pasuruan yang berjumlah 60 orang. Teknik pengambilan yang digunakan ialah teknik sampling sensus, yang dimana semua anggota populasi dapat digunakan sampel jika populasinya kurang dari 100 orang, maka dari itu sampel dalam penelitian ini berjumlah 60 responden. Jenis data yang digunakan ialah data kuantitatif dan data kualitatif yang bersumber dari data primer dan sekunder. Metode analisis data menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini.

4. Hasil Penelitian

4.1. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini menyangkut 1) berdasarkan jenis kelamin; 2) berdasarkan pangkat; 3) berdasarkan pendidikan; 4) berdasarkan usia; dan 5) berdasarkan masa kerja. Dapat ditampilkan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Uraian	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	34	56,67%
	Perempuan	26	43,33%
Pangkat	Juru Tk I/Id	2	3,33%
	Pengatur Muda/Iia	1	1,67%
	Pengatur Muda Tk I/Iib	4	6,67%
	Pengatur/Iic	8	13,33%
	Pengatur Tk I/Iid	8	13,33%
	Penata Muda/IIIa	8	13,33%
	Penata Muda Tk I/IIIb	7	11,67%
	Panata/IIIc	9	15,00%
	Penata Tk I/IIId	12	20,00%
	Pembina/IVa	1	1,67%
Pendidikan	Strata 2	2	3,33%
	Strata 1	20	33,33%
	Diploma	8	13,33%

	SMA	25	41,67%
	SMP	5	8,33%
Usia	25-30 tahun	4	6,67%
	31-35 tahun	3	5,00%
	36-40 tahun	7	11,67%
	41-45 tahun	9	15,00%
	46-50 tahun	6	10,00%
	51-55 tahun	18	30,00%
	Lebih dari 56 tahun	13	21,67%
Masa Kerja	0-5 tahun	7	11,67%
	6-10 tahun	4	6,67%
	11-15 tahun	12	20,00%
	16-20 tahun	19	31,67%
	Lebih dari 20 tahun	18	30,00%

Sumber: data diolah, 2022

Berdasarkan karakteristik responden diatas, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menyatakan bahwa responden terbanyak ialah jenis kelamin laki-laki dengan 34 responden atau sebesar 56,67%. Karakteristik responden berdasarkan pangkat menyatakan bahwa responden terbanyak ialah Penata Tk I/III d dengan 12 responden atau sebesar 20,00%. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan menyatakan bahwa responden terbanyak ialah tingkat pendidikan SMA dengan 25 responden atau sebesar 41,67%. Karakteristik responden berdasarkan usia menyatakan bahwa responden terbanyak ialah berusia 51-55 tahun dengan 18 responden atau sebesar 30,00%. Dan, karakteristik responden berdasarkan masa kerja menyatakan bahwa responden terbanyak ialah masa kerja 16-20 tahun dengan 19 responden atau sebesar 31,67%.

4.2. Outer Model

Outer model dalam PLS juga disebut hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, maupun dengan itemnya. Outer model yang baik disebut telah memenuhi *Goodness of Fit*, yakni reliabilitas dan validitas. Model pengukuran yang dimaksud meliputi: 1) *Cronbach's Alpha*; 2) *Composite Reliability*; 3) *AVE (Average Variance Extracted)*; dan *Discriminant Validity*.

Cronbach's Alpha adalah besaran nilainya paling sedikit 0,7, sedang idealnya ialah 0,8 atau 0,9. Tabel berikut menampilkan nilai *Cronbach's Alpha* yang diperoleh dari hasil perhitungan.

Tabel 3. Nilai *Cronbach's Alpha*

Variabel	Cronbach's Alpha	P Values
Transformational leadership	0,953	0,000
Motivasi	0,956	0,000
Kepuasan Kerja	0,958	0,000
Kinerja pegawai	0,947	0,000

Sumber: data diolah, 2022

Tabel 3 menunjukkan besaran nilai *Cronbach's Alpha* dari keempat variabel penelitian semuanya lebih besar daripada 0,7, bahkan keempat variabel berada di atas 0,9. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian adalah reliabel.

Tabel 4. Nilai *Composite Reliability*

Variabel	Composite Reliability	P Values
Transformational leadership	0,960	0,000
Motivasi	0,963	0,000
Kepuasan Kerja	0,964	0,000
Kinerja pegawai	0,954	0,000

Sumber: data diolah, 2022

Selain *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas, *Composite Reliability*, juga dapat digunakan untuk menguji reliabilitas. Nilai interpretasinya sama dengan besaran dalam mengukur *Composite Reliability*, yakni nilai minimal ialah 0,7 sedang idealnya ialah 0,8. Tabel 4 menunjukkan besaran nilai *Composite Reliability* dari empat variabel penelitian semuanya lebih besar daripada 0,7, bahkan semua variabel berada di atas 0,9. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian adalah reliabel.

Nilai AVE yang diharapkan > 0.5 . Nilai ini menggambarkan validitas konvergen yang memadai yang mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata. Tabel 5 berikut menampilkan nilai AVE yang diperoleh dari hasil perhitungan.

Tabel 5. Nilai AVE

Variabel	AVE	P Values
Transformational Leadership	0,668	0,000
Motivasi	0,742	0,000
Kepuasan Kerja	0,748	0,000
Kinerja Pegawai	0,640	0,000

Sumber: data diolah, 2022

Tabel 5 menunjukkan besaran nilai AVE dari empat variabel penelitian, masing-masing lebih besar daripada 0,5 atau P Values (nilai probabilitas) lebih kecil daripada 0,05.

Nilai ini merupakan nilai cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain. Tabel berikut menunjukkan hasil discriminant validity yang diperoleh.

Tabel 6. *Discriminant Validity*

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Transformational Leadership	Motivasi Kerja
Kepuasan Kerja	0,817			
Kinerja Pegawai	0,753	0,862		
Transformational Leadership	0,823	0,546	0,865	
Motivasi Kerja	0,779	0,667	0,733	0,800

Sumber: data diolah, 2022

Dari tabel di atas, tampak bahwa nilai loading konstruk setiap variabel lebih besar daripada nilai loading konstruk ketiga variabel lainnya, sehingga discriminant validity telah terpenuhi.

4.3. Inner Model

Inner model adalah hubungan antara variabel laten dengan variabel laten lainnya. Ada beberapa ukuran dalam *inner model*, antara lain *R-square*. Berikut nilai *R Square* yang diperoleh dari hasil pengolahan data dengan PLS, sebagai berikut:

Tabel 7. Nilai R-Square

Variabel	R-Square
Kepuasan Kerja	0,744
Kinerja Pegawai	0,612

Sumber: data diolah, 2022

Tabel 7 menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel kepuasan kerja diperoleh sebesar 0,744. Nilai *R-square* tersebut menunjukkan bahwa 74% variabel kepuasan kerja (Z) dapat dipengaruhi oleh *transformational leadership* (X_1) dan motivasi kerja (X_2). Sedangkan sisanya 26% dipengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Tabel 7 menunjukkan nilai *R-square* variabel kinerja pegawai sebesar 0,612. Nilai *R-square* tersebut menunjukkan bahwa 61% variabel kinerja pegawai (Y) dipengaruhi oleh *transformational leadership* (X_1), motivasi kerja (X_2), dan kepuasan kerja (Z). Sedangkan, sisanya 39% dipengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti

4.4. Uji Hipotesis

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output result for inner weight*. Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan dua cara (opsional), yaitu: 1) membandingkan nilai signifikansi t yang diperoleh dengan nilai *Alpha* 0,05; dan 2) adalah membandingkan nilai t-statistik atau nilai t yang diperoleh dari hasil perhitungan PLS dengan t-tabel. Adapun T-tabel dapat diperoleh dari 90 responden yang pada akhirnya didapatkan t-tabel sebesar 1,960.

Tabel 8. Uji Hipotesis

No	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T Statistik (t-hitung)	Signifikansi	Keputusan
1	Transformational leadership terhadap Kepuasan Kerja	0,545	4,534	0,000	Hipotesis 1 diterima
2	Motivasi terhadap Kepuasan Kerja	0,379	3,459	0,001	Hipotesis 2 diterima
3	Transformational leadership terhadap Kinerja Pegawai	-0,305	1,530	0,127	Hipotesis 3 ditolak
4	Motivasi terhadap Kinerja Pegawai	0,277	2,073	0,039	Hipotesis 4 diterima
5	Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	0,789	4,032	0,000	Hipotesis 5 diterima

6	Tranformational leadership dimediasi kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai	0,430	2,887	0,004	Hipotesis 6 diterima
7	Motivasi dimediasi kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai	0,229	2,753	0,006	Hipotesis 7 diterima

Sumber: data diolah, 2022

4.5. Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan adanya pengaruh *transformational leadership* terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis koefisien jalur bert positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, *transformational leadership* yang semakin kuat mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai kelurahan di Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan. Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya (Hermawati & Mas, 2017), yang telah menemukan bahwa *transformational leadership*, yaitu (*idealized influence, intellectual stimulation, inspirational motivation, serta individual consideration*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction.

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan adanya pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis koefisien jalur bert positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, motivasi yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai kelurahan di Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori dari Maslow (1970), bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu: Kebutuhan fisik terdiri dari kebutuhan akan perumahan, makanan, minuman, dan kesehatan. Kebutuhan rasa aman dalam dunia kerja, pegawai menginginkan adanya jaminan sosial tenaga kerja, pensiun, perlengkapan keselamatan kerja, dan kepastian dalam status kepegawaian. Kebutuhan sosial, kebutuhan ini berkaitan dengan menjadi bagian dari orang lain, dicintai orang lain, dan mencintai orang lain. Kebutuhan pentidakuan, kebutuhan yang berkaitan tidak hanya menjadi bagian dari orang lain. Sedangkan kebutuhan untuk aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi.

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan lemahnya pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai. Probabilitas lebih besar daripada 0,05, dan t statistik lebih besar daripada t tabel 1,960. Artinya, *transformational leadership* tidak mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan. Hasil penelitian ini tidak mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya (Abdullah et al., 2015), yang telah menemukan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* dan kinerja.

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis koefisien jalur bert positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, motivasi yang semakin kuat mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan. Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya (Kalhor et al., 2017), menemukan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerjaan pegawai bank komersial di Pakistan, serta

motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerjaan pegawai bank komersial di Pakistan.

Hasil pengujian hipotesis 5 menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis koefisien jalur bert positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, kepuasan kerja yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan. Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya Hermawati (2019), yang telah menemukan bahwa semakin tinggi kepribadian, komitmen organisasi dan kepuasan kerja semakin tinggi kinerja, dan jika dimediasi OCB, ternyata lebih tinggi.

Hasil pengujian hipotesis 6 menunjukkan adanya peranan kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis koefisien jalur bert positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan. Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya (Yanti & Dahlan, 2017), yang telah menemukan bahwa job satisfaction mampu secara signifikan memediasi hubungan antara *leadership styles & behaviors* dengan *organizational performance*.

Hasil pengujian hipotesis 7 menunjukkan adanya peranan kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis koefisien jalur bert positif, sebagai indikasi pengaruh keduanya searah, dan cukup kuat (signifikan). Artinya, kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan. Hasil penelitian ini mendukung berbagai studi empiris yang telah dijadikan rujukan penelitian, diantaranya (Manalo et al., 2020), yang telah menemukan bahwa job Satisfaction mampu secara signifikan memediasi hubungan antara motivation dengan kinerja organizational guru di Metro-Manila Filipina.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. *Transformational leadership* yang semakin kuat mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai kelurahan di Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan.
- b. Motivasi kerja yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai kelurahan di Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan.
- c. Pada penelitian ini *transformational leadership*, tidak mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan.
- d. Motivasi kerja yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan.
- e. Kepuasan kerja yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan
- f. Kepuasan kerja mampu berperan sebagai mediasi yang kuat atas pengaruh *transformational leadership* terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan.

- g. Motivasi terhadap kinerja pegawai kelurahan di Kecamatan Bugul Kidul Kota Pasuruan, kepuasan kerja juga mampu berperan sebagai mediasi yang kuat.

REFERENSI

- Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., & Wahab, E. (2015). Does organizational culture mediate the relationship between transformational leadership and organizational commitment? *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 18–32.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Hermawati, A. (2019). *Quality of Work Life, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior in Relationship between Transglobal Leadership to Employee Performance*.
- Hermawati, A., & Mas, N. (2017). Mediation effect of quality of worklife, job involvement, and organizational citizenship behavior in relationship between transglobal leadership to employee performance. *International Journal of Law and Management*.
- Kalhor, M., Jhatial, A. A., & Khokhar, S. (2017). Investigating the influence of extrinsic and intrinsic motivation on work performance: Study of bank officers. *GMJACS*, 7(1), 9.
- Lindgren, H. C. (1976). *Instructor's Manual: Educational Psychology in the Classroom, and Current Readings in Educational Psychology*. Wiley.
- Manalo, R. A., de Castro, B., & Uy, C. (2020). The mediating role of job satisfaction on the effect of motivation to organizational commitment and work engagement of private secondary high school teachers in Metro-Manila. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9, 133–159.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1976). *The achievement motive*.
- Prabu, M. A. (2005). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rawashdeh, A., Elayan, M., Shamout, M., & Saleh, M. (2020). Job satisfaction as a mediator between transformational leadership and employee performance: Evidence from a developing country. *Management Science Letters*, 10(16), 3855–3864.
- Robbins, S. P., & Timothy, A. (n.d.). *Judge, 2009, Organizational Behavior*. London: Prentice Hall.
- Yanti, S., & Dahlan, J. A. (2017). The effects of organizational culture, leadership behavior, and job satisfaction on employee organizational commitment. *Journal of Positive Management*, 8(4), 80–96.